Plan d'affaires 2016-2017

CENTRE DES
SCIENCES
DE L'ONTARIO

Un organisme du
gouvernement de l'Ontario

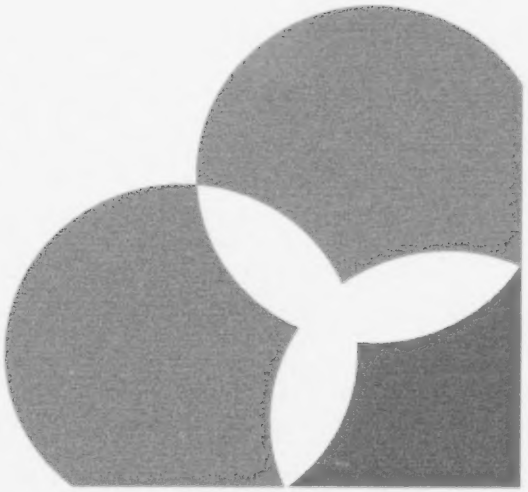


TABLE DES MATIÈRES

Table des matières

RÉSUMÉ ANALYTIQUE 5
1. PRÉSENTATION DU CENTRE DES SCIENCES 7
Notre clientèle 7
Les parties prenantes 7
Les visiteurs 8
Auditoires prioritaires (par ordre de priorité) 8
Plan stratégique de 2011 à 2016 9
Notre mandat 9
Notre vision 9
Notre raison d'être 9
Nos valeurs 10
Nos critères d'affaires 10
Soutenir les priorités de l'Ontario 10
Gouvernance et leadership 11
2. ANALYSE CONJONCTURELLE 13
Conjoncture économique de l'Ontario 13
Conjoncture économique du Grand Toronto 13
Tourisme 14
Tendances du tourisme 14
3. PLAN D'AFFAIRES 2015-16 15
Piliers stratégiques internes 16
- Pertinence : 16
- Innovation : 16
- Durabilité : 16

Piliers stratégiques externes 16
- Chef de file mondial dans l'apprentissage scientifique libre : 16
- Élément crucial de l'écosystème d'innovation ontarien : 16
- Lieu privilégié d'un dialogue public sur la science et la société : 16

Priorités d'affaires 2016-17 17
1re priorité d'affaires : Rehausser les expériences offertes 17
2e priorité d'affaires : Se positionner pour la réussite (transformation de la culture organisationnelle) 18
3e priorité d'affaires : Préserver une viabilité financière 18
4e priorité d'affaires : Bâtir le marketing 18
4. MESURES DE PERFORMANCE DE 2016-17 20
5. PLAN FINANCIER – Exercice 2016-2017; Prévisions pour l'exercice 2017-2018 et 2018-19 24
Introduction et hypothèses 24
État des opérations 24

Tableau 1. État des opérations (en milliers de dollars) **25**
Tableau 2. État de la situation financière (en milliers de dollars) **26**
Tableau 3. État des flux de trésorerie (en milliers de dollars) **27**
6. ÉVALUATION ET GESTION DES RISQUES 28
Risque de flux de recettes **28**
Risque de perte de réputation **28**
Risque lié aux conditions inattendues de l'infrastructure Error! Bookmark not defined.
Risques de responsabilité associés aux produits et aux opérations **29**
Risque lié aux travaux d'envergure **29**
Risque d'atteinte à la sécurité physique **29**
Risque de défaillance du matériel informatique **30**
Plans des opérations en cas d'urgence **30**
Sécurité en cas d'incendie **30**
Santé et sécurité **31**
Sécurité et santé des visiteurs **31**
Plans spécifiques à chaque département **31**
Relations avec les tiers **31**
ANNEXE A – PLAN DE MISE EN ŒUVRE 33
Priorités du plan d'affaires 2016-17 ..... **33**
Première priorité d'affaires **33**
Rehausser les expériences offertes 33
Deuxième priorité d'affaires **34**
Se positionner pour la réussite (transformation de la culture organisationnelle) 34
Troisième priorité d'affaires **34**
Préserver une viabilité financière 34
Quatrième priorité d'affaires **35**
Bâtir le marketing 35

RÉSUMÉ ANALYTIQUE

Les visites aux centres scientifiques, musées d'histoire naturelle et galeries d'arts diminuent. Cette baisse s'explique par divers facteurs : évolution démographique, impact de la technologie, climat économique morose, vies occupées et concurrence accrue. Il n'existe donc pas de remèdes rapides et faciles. Lorsque le Centre a ouvert en 1969, il figurait parmi les deux seuls centres scientifiques interactifs au monde. Depuis, beaucoup de choses ont changé, et plus particulièrement au cours de ces 10 dernières années en raison principalement de l'introduction de nouvelles technologies. L'Internet offre aux consommateurs de l'information instantanée *n'importe quand* et *n'importe où*. L'avènement des médias sociaux a créé des plateformes qui fournissent des forums de discussion et de partage de contenu.

La conjoncture économique incertaine, la concurrence accrue et les pressions sur les dépenses publiques amènent les centres scientifiques à prouver leur valeur publique et à obtenir un soutien économique pour leurs activités. Néanmoins, les seules ressources financières ne garantissent pas la pérennité d'un centre scientifique. L'importance de la pertinence, de l'efficacité et de l'utilisation stratégique des ressources est devenue capitale pour la durabilité et l'amélioration de la santé financière du centre scientifique.

Le Centre des sciences a déterminé trois facteurs cruciaux pour sa durabilité à long terme; quoique distincts, ils sont interreliés : (1) expérience des visiteurs; (2) viabilité financière; (3) transformation de la culture organisationnelle. Il est évident que la stabilité financière des centres scientifiques dépend fortement de la pertinence de leur mission et de leur capacité de s'attirer des ressources privées d'une façon économique.

Le Centre de sciences se concentre donc sur le développement des stratégies innovatrices pour que les besoins de la communauté locale et les attentes des visiteurs s'harmonisent mieux avec les piliers internes suivants :

i) Maintien de la pertinence,
ii) Développement de l'envergure des innovations,
iii) Atteinte d'une viabilité financière à long terme.

Ainsi qu'avec les piliers externes suivants :

i) Chef de file mondial dans l'apprentissage scientifique libre,
ii) Élément crucial du système d'innovation ontarien,
iii) Lieu privilégié d'un dialogue public sur la science et la société.

La pertinence du Centre des sciences est directement liée à sa capacité d'en augmenter l'accès et de stimuler l'intérêt des visiteurs envers ses présentations.

Toutefois, la venue de nouveaux visiteurs, l'intérêt du public, l'accroissement de la fréquence des visites et la transformation de ces accomplissements en résultats financiers robustes représentent plusieurs défis. À l'avenir, le Centre des sciences s'assurera qu'une filière d'information commerciale et d'analyse appropriée permet d'analyser objectivement ses présentations actuelles, d'identifier ses atouts concurrentiels, de déterminer les débouchés exclusifs à sa situation et de décider des changements à réaliser pour l'atteinte de ses objectifs de fréquentation (comment augmenter son auditoire) et de marchés ciblés.

La viabilité financière à long terme se réalisera grâce à des stratégies gagnantes qui non seulement maximisent la pénétration dans des tranches démographiques clés afin d'augmenter ses revenus et son auditoire, mais optimiseront aussi sa capacité à prendre des décisions basées sur des données. Le Centre des sciences d'engage à axer ses ressources sur des activités clés qui représentent des enjeux réels (qui se reflètent dans la mission du Centre) et à entretenir des collaborations afin d'établir des objectifs commerciaux dont les résultats seront mesurables.

L'engagement envers l'innovation comprendra un partenariat avec des établissements d'enseignement, des organisations commerciales et le gouvernement. Ces partenariats distincts seront essentiels à la création d'expériences qui s'harmonisent avec la mission de l'établissement, les priorités scientifiques et les besoins des visiteurs.

1. PRÉSENTATION DU CENTRE DES SCIENCES

Le Centre des sciences de l'Ontario (ci-après, Centre) a ouvert ses portes en 1969. Ce musée scientifique interactif avant-garde était un don de la province de l'Ontario octroyé à l'occasion du centenaire du Canada. Aujourd'hui, avec plus de 2 000 centres scientifiques interactifs à travers le monde, le Centre doit travailler activement pour rester pertinent, innovant et durable et rester un chef de file dans son secteur. Depuis son ouverture, le Centre des sciences de l'Ontario a accueilli plus de 50 millions de visiteurs et reste une destination de choix pour les sorties scolaires et ce, depuis des générations.

Le mandat original du Centre pour accroître la compréhension du public en sciences et technologies n'a jamais été aussi pertinent. Notre société et notre économie sont plus que jamais fondées sur la connaissance, la science et l'innovation, et le Centre des sciences joue un rôle important en offrant au public un accès à la connaissance, que ce soit à travers l'enseignement public, l'intérêt porté aux matières scientifiques ou la promotion d'une culture d'innovation.

Bien que les découvertes scientifiques et les progrès technologiques se multiplient sans cesse, les compétences de base qui les rendent possibles sont relativement peu nombreuses : la curiosité, l'observation, l'expérimentation, la remise en question du statu quo, les échanges, le recadrage et l'innovation. En se concentrant sur les compétences et les habitudes qui encouragent les découvertes scientifiques et les avancées technologiques possibles, le Centre des sciences de l'Ontario a su rester à la page dans un monde scientifique et technologique où tout devient obsolète rapidement. Quant aux préférences du public, les expositions pertinentes, amusantes, stimulantes et interactives continuent de faire appel à la curiosité. L'interactivité fournit également une expérience tactile immédiatement gratifiante et rend l'expérimentation et la collaboration possible.

Placé au cœur du lien entre la science et la société, le Centre peut et doit jouer un rôle plus important dans la promotion d'une culture scientifique et une culture de l'innovation. Il est aussi de son devoir d'encourager le dialogue public entre la science et la société, les deux fonctions essentielles pour notre développement économique et notre épanouissement social. Cela nécessite une innovation continue, de nouveaux investissements et une collaboration active entre les différents acteurs de l'innovation.

Notre clientèle

Lorsqu'il définit ses orientations et ses priorités, le Centre prend en considération une large gamme de parties prenantes et de clients, en constante évolution.

Les parties prenantes

- Les résidents de l'Ontario, représentés par le Gouvernement de l'Ontario, ses ministres et ses ministères

- Les organisations éducatives et de recherche en sciences
- Les commanditaires publics, privés et individuels
- Les Centres de sciences et les musées scientifiques du monde entier
- Les établissements et les communautés – telles que des attractions culturelles et touristiques locales – avec des intérêts communs
- Les employés
- Les bénévoles

Les visiteurs

- Les visiteurs et les groupes
- Les membres
- Les clients et partenaires commerciaux, y compris les musées et les centres scientifiques, les agences de voyage, les voyagistes et les activités locatives

Auditoires prioritaires (par ordre de priorité)

Les familles

Les familles avec enfants correspondent aux principaux visiteurs du Centre des sciences. La marque du Centre des sciences renvoie à l'apprentissage dans la joie et à des expériences multi générationnelles et sociales. Les enfants participent activement à la découverte du monde qui les entoure, tandis que les parents regardent avec attention leurs enfants apprendre, tout en apprenant eux-mêmes. Grâce aux résultats de la recherche de l'entreprise Environics Prizm, le Centre a identifié les segments cibles suivants, définis dans l'analyse conjoncturelle (section suivante) :

Célibataires et couples urbains – 22 % des admissions générales en provenance du Grand Toronto

Familles aisées plus âgées – 19 % des admissions générales en provenance du Grand Toronto

Jeunes familles de minorités ethniques – 30 % des admissions générales en provenance du Grand Toronto

Les élèves

L'approche interactive du Centre des sciences concernant l'apprentissage de la science fournit aux enseignants et aux élèves de la maternelle à la 12^{e} année une expérience d'apprentissage complémentaire marquante, à l'extérieur de la classe. Dans une récente enquête nationale, 94 % des étudiants des universités canadiennes ont déclaré que les sorties dans les musées et centres scientifiques ont stimulé leur intérêt pour la science et la technologie. À une époque où le corps enseignant est préoccupé par la baisse de l'engouement pour la science et la technologie chez les jeunes, l'enquête a révélé que l'intérêt des élèves pour ces sujets augmente grâce aux expériences interactives proposées par les centres de sciences.

Les adultes sans enfant
Les adultes de tous âges désirent accroître leurs connaissances scientifiques. Une visite au centre des sciences est une expérience sociale agréable qui permet de mieux comprendre le contexte des découvertes scientifiques et de la recherche, et qui fait place au dialogue, au débat et à la prise de décisions sur des questions liées au climat, au financement de la recherche et à leur état de santé.

Plan stratégique de 2011 à 2016

Le plan annuel fait le lien entre les stratégies à long terme et les objectifs à court terme qui régissent chaque cycle de planification budgétaire. Les liens entre les priorités stratégiques et ce plan sont établis à la section 3 (Plan d'affaires).

Notre mandat

Concernant le Centre des sciences, la *Loi sur le Centre Centennial des sciences et de la technologie* indique les objectifs suivants :

(a) représenter le public et offrir un programme éducatif sur les origines, le développement et les progrès scientifiques et technologiques, et leur relation avec la société;
(b) représenter le rôle joué par la province de l'Ontario en termes de progrès de la science et de la technologie;
(c) stimuler l'intérêt du public pour les domaines présentés par le Centre;
(d) collecter, fabriquer, commercialiser, exposer et vendre des objets et des installations; et

(e) entretenir et exploiter un centre des sciences et des installations connexes en vue des objectifs énoncés aux alinéas (a) à (d) et fournir des services de conseil en relation avec toutes les questions énoncées dans cette section.

Notre vision

Inspirer la curiosité, la découverte et l'action pour créer un meilleur avenir pour la planète.

Notre raison d'être

Le Centre des sciences de l'Ontario émerveille, informe et suscite l'intérêt des communautés qu'il sert, enrichissant leur vie et leurs connaissances en participant à des activités scientifiques d'importance locale, nationale et mondiale. C'est un lieu public qui encourage les idées novatrices et un dialogue stimulant en sciences et technologie.

Nos valeurs

- Responsabilité – envers toutes les parties prenantes, y compris les résidents de l'Ontario
- Collaboration – tant à l'intérieur du Centre des sciences et entre employés qu'à l'extérieur, c'est-à-dire les parties prenantes et les visiteurs
- Créativité – quant à la façon de vivre sa raison d'être et de relever les défis, mais aussi de créer des débouchés
- La clientèle avant tout – toutes les activités du Centre des sciences sont tournées vers la clientèle
- Politique d'inclusion – servir diverses communautés d'intérêt et d'experts
- Intégrité – fournir de l'information scientifique exacte et pertinente et gérer le Centre des sciences de manière responsable
- Passion – à travers l'engagement du personnel et des employés envers la raison d'être du Centre des sciences
- Prise de risque – exploration continue de nouveaux outils et de nouvelles façons de faire pour remplir la mission du Centre des sciences

Nos critères d'affaires

Toutes les activités sont examinées et évaluées selon ces piliers :

- Pertinence (pour les visiteurs, la clientèle, les parties prenantes?)
- Innovation
- Durabilité

Soutenir les priorités de l'Ontario

En tant qu'organisme du gouvernement de l'Ontario relevant du ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport (ci-après, Ministère), le Centre des sciences s'est engagé à remplir ses propres objectifs stratégiques et à promouvoir les objectifs plus larges du gouvernement provincial et du Ministère. S'appuyant sur l'engagement de la province (à savoir optimiser la vitalité économique, culturelle et sociale de l'Ontario), le Centre des sciences fera sa contribution en offrant un programme dynamique en sciences et technologie s'adressant à divers auditoires, à l'échelle provinciale et au-delà. Plus précisément, le Centre des sciences fait écho à certains des objectifs de base de la province en rendant ses programmes accessibles à tous, en favorisant une culture d'innovation, en soutenant la réussite des élèves, en fournissant un environnement sécuritaire et dynamique où les familles peuvent apprendre et jouer ensemble, en faisant la promotion de saines habitudes de vie, en attirant des touristes dans la région, et en développant des programmes inspirés par l'actualité scientifique, y compris l'environnement et l'écologie, la santé et le bien-être, la technologie et la diversité.

Gouvernance et leadership

Le Centre des sciences est régi par un conseil d'administration, un président d'administration et un vice-président d'administration nommés par le lieutenant-gouverneur en conseil. En vertu de la *Loi sur le Centre Centennial des sciences et de la technologie*, le Conseil doit être composé au minimum de 16 membres et au maximum de 26 membres. Les membres du Conseil sont nommés pour un mandat ne dépassant pas trois ans. Ils peuvent être réélus pour un mandat supplémentaire. Le président du Conseil est Brian Chu, Ann Louise Vehovec en est la vice-présidente.

Le Centre des sciences est un organisme du Ministère. Il est classé en tant qu'organisme opérationnel, une ancienne agence (annexe 1). Des discussions régulières ont lieu entre le Centre des sciences et le Ministère concernant les pouvoirs administratifs nécessaires au bon fonctionnement du Centre des sciences afin qu'il puisse poursuivre ses priorités d'affaires.

Le Conseil doit rendre des comptes au ministre du Tourisme, de la Culture et du Sport. Cette relation est détaillée dans un protocole d'accord, mis à jour en 2011. Le Conseil est un conseil d'administration axé sur la stratégie organisationnelle et l'établissement des priorités, ainsi que sur des questions stratégiques liées à la programmation, au développement d'exposition et aux principaux éléments en termes de politiques financières ou opérationnelles.

Une orientation est fournie à tous les membres du Conseil, et comprend une discussion sur la vision, les directions et les priorités stratégiques, les plans d'affaires, les activités de collecte de fonds, les responsabilités du président et du directeur général, les limitations du pouvoir de la direction, les conflits d'intérêts, la délégation des pouvoirs financiers et la responsabilité du ministre du Tourisme, de la Culture et du Sport. Ces informations font l'objet d'une mise à jour régulière.

Le Conseil travaille avec un comité exécutif et quatre comités de programme : *Finances et opérations*; *Développement*; *Suivi stratégique*; *Gouvernance et relations gouvernementales*. Les comités du Conseil font des recommandations au conseil d'administration. Le conseil et ses sous-comités se réunissent trimestriellement. Les comptes rendus du conseil d'administration sont présentés régulièrement au Ministère, et un rapport annuel est approuvé par le ministère du Tourisme de la Culture et du Sport.

Le directeur général doit rendre des comptes au Conseil quant à la mise en œuvre de la politique du Conseil ainsi qu'à la direction et à la gestion de l'organisation dans le but d'atteindre ses objectifs. Le directeur général relève également du sous-ministre du Tourisme, de la Culture et du Sport qui veille à ce que les activités du Centre des sciences s'inscrivent dans un cadre approuvé par le gouvernement provincial concernant les entreprises et les organismes opérationnels, y compris le respect de toutes les directives et politiques du Conseil de gestion du gouvernement.

Le Centre des sciences compte cinq branches regroupant environ 240 employés équivalents à temps plein chargés de mettre en œuvre les opérations et ce, sept jours sur sept. Cinq vice-présidents relèvent directement du directeur général :

- Vice-présidente, Services et opérations internes et directrice générale des opérations
- Vice-président, Expérience des sciences et conseiller scientifique en chef
- Vice-présidente, Relations extérieures et agente en chef de la gestion des relations avec la clientèle
- Vice-présidente, Enseignement des sciences
- Vice-président, Marketing et communications stratégiques

2. ANALYSE CONJONCTURELLE

Conjoncture économique de l'Ontario

À moyen terme, une croissance modérée de l'Ontario s'annonce stable et régulière, même si elle était inférieure aux prévisions durant la première moitié de l'année. On s'attend à une croissance réelle de 2 % du PIB pour 2015, surtout à cause de la hausse des exportations; hausse qui se traduira par une augmentation du PIB de 2,4 % en 2016 et de 2 % en 2017. Bien que cette prévision repose sur des preuves, il existe tout de même des risques. Ces risques doivent être pris en compte dans le cadre de l'élaboration du budget et des priorités d'affaires pour 2016-2017, notamment le risque lié à une économie plus morose que prévu en raison du contexte international. Les soulèvements dans certaines parties de l'Europe et du Proche-Orient pourraient avoir un impact sur les marchés financiers. De plus, toute volatilité du marché liée à cette incertitude pourrait poser un risque important pour l'économie, donc pour les résultats financiers du Centre. La continuité d'une dépréciation prévue du dollar canadien par rapport au dollar américain annonce une hausse des exportations et du tourisme provenant des États-Unis.

Les faibles taux hypothécaires ont alimenté le solide marché de l'immobilier en Ontario en 2015. Or, une légère hausse des taux d'intérêt pour les emprunts à long terme a commencé en 2016, ce qui ralentirait la tendance actuelle. Néanmoins, la force du marché de l'immobilier a renforcé la confiance des consommateurs. La dépense au détail prévue s'élève à environ 5 %, soit le double du taux national. La création d'emploi modérée projetée en 2016 devrait continuer de renforcer la tendance de confiance des consommateurs. Le taux de chômage en Ontario de 7,1 % en 2015 devrait passer à 6,7 % en 2016.

Même si les dépenses des consommateurs ont augmenté au cours de la première moitié de l'année, l'économie dans son ensemble est marquée par une baisse soutenue de l'épargne par rapport aux dépenses élevées. Comme prévu, les Canadiens ont du mal à épargner, ce qui entraînerait une restriction des dépenses de luxe comme les repas au restaurant, les divertissements, les rénovations, les vêtements et les voyages.

Conjoncture économique du Grand Toronto

D'après sa solide performance de 2014, l'économie devrait demeurer aussi forte en 2015, alors que la faiblesse du dollar canadien favorise les secteurs manufacturier et touristique. Le chômage était de 7,0 % en 2015 et en 2016, en légère hausse par rapport à 2014. La conjoncture générale du Grand Toronto est favorable, car on prévoit une croissance réelle du PIB de 2,6 % en 2015 et de 2,8 % en 2016.

Tourisme

Les personnes provenant du Grand Toronto représentent 82 % des visites, tandis que 14 % des visiteurs venant d'Ontario proviennent d'en dehors du Grand Toronto; les visites d'autres Canadiens et de l'étranger représentent à peine 4 % des entrées. Par conséquent, la tendance des visiteurs du Centre des sciences à vivre dans le Grand Toronto est supérieure à la moyenne du G5 (cinq attractions clés de la région). La difficulté d'attirer le marché du tourisme au Centre vient surtout de son emplacement. D'après les études, les personnes dont le séjour à Toronto dépasse trois nuits sont celles qui envisageraient de visiter le Centre des sciences.

Tendances du tourisme

Comme le dollar canadien s'affaiblit et que plus de résidents de l'Ontario optent pour des vacances locales, une croissance des attractions touristiques était prévue en 2015 et 2016. Une croissance des visites de l'Ontario par d'autres Canadiens est aussi prévue.

Toronto devrait connaître une hausse des visites aux attractions touristiques associées à l'essor de sites tels que la Tour CN et son « Haut-Da Cieux », le district des spectacles, plusieurs musées et galeries d'art célèbres ainsi que l'aquarium de Ripley, ouvert à Toronto depuis 2013. Toronto et l'Ontario continuent d'étoffer leur réputation internationale de centres de divertissement théâtral et musical, alors que des productions d'envergure continuent d'y être attirées. Les taux de change favorables de l'année à venir attireront des touristes étrangers vers le théâtre.

Le paysage naturel du Canada continue d'exercer son grand pouvoir d'attraction sur les touristes locaux et étrangers. Les parcs provinciaux ont un attrait particulier vu leur proximité des endroits peuplés, leurs infrastructures et leurs installations. La croissance du tourisme aventurier et sportif, de même que de l'écotourisme, s'annonce forte au cours des années à venir. D'intérêt particulier, des parcs urbains apparaissent dans des centres comme Toronto et Vancouver, où l'on offre maintenant des randonnées ou du canotage autrefois uniquement accessibles dans des régions éloignées.

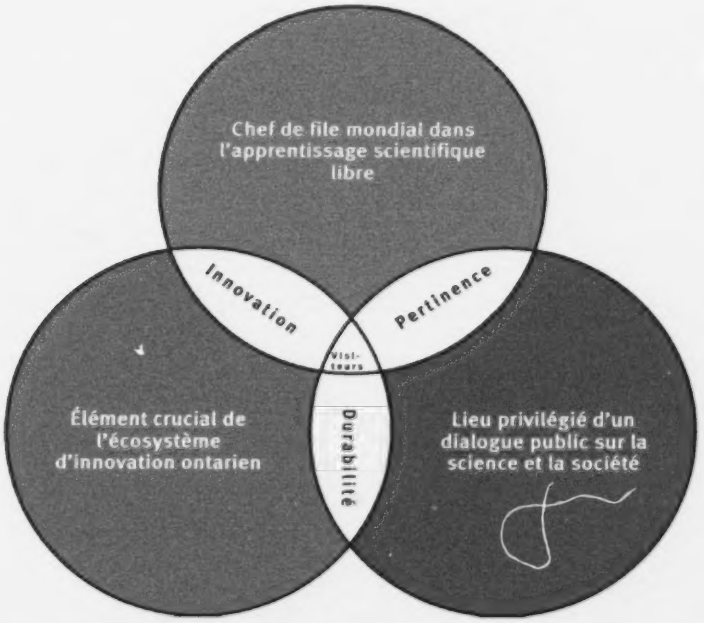
La proportion des réservations d'attractions touristiques par Internet est sensiblement inférieure à la proportion des réservations en ligne pour le transport ou l'hébergement et aussi inférieure à l'activité en ligne observée aux États-Unis.

3. PLAN D'AFFAIRES 2015-16

Le nombre de visiteurs des centres scientifiques, musées d'histoire naturelle et galeries d'art a diminué de diverses façons au cours des dernières années. Cette baisse peut s'expliquer par divers facteurs (évolution démographique, impact de la technologie, climat économique morose, vies occupées et concurrence accrue). Il n'existe pas de remèdes rapides et faciles. Lorsque le Centre a ouvert en 1969, il figurait parmi les deux seuls centres scientifiques interactifs au monde. Depuis, beaucoup de choses ont changé, et plus particulièrement au cours de ces dix dernières années en raison principalement de l'introduction de nouvelles technologies. L'Internet offre aux consommateurs de l'information instantanée n'importe quand et n'importe où. L'avènement des médias sociaux a créé des plateformes qui fournissent des forums de discussion et de partage de contenu.

Pour faire face à ces défis, le Conseil du Centre des sciences a approuvé un nouvel axe stratégique basé sur le Plan stratégique du Centre des sciences de l'Ontario pour 2011-2016, mais étroitement dirigé vers des critères internes et externes jugés essentiels au succès du Centre des sciences.

Centrée sur la clientèle et l'expérience de la clientèle, la stratégie du Centre en 2015-16 repose sur trois piliers internes et trois piliers externes.



Piliers stratégiques internes

- **Pertinence :** une évaluation et une mesure « de l'extérieur » systématiques de l'expérience des visiteurs, de la programmation et des démarches de développement afin que les propositions de valeur soient intéressantes pour tous les groupes interagissant avec le Centre
- **Innovation :** l'innovation doit devenir « synonyme » du Centre des sciences, tant pour ses présentations que pour ses opérations internes. L'innovation est au carrefour de la science, de la technologie et de la culture, là où le Centre des sciences devrait être le plus visible et pertinent.
- **Durabilité :** la viabilité commerciale se met au cœur des objectifs de l'organisation. Revoir toutes les activités du Centre des sciences pour s'assurer de leur viabilité financière et opérationnelle.

Piliers stratégiques externes

- **Chef de file mondial dans l'apprentissage scientifique libre :** De plus en plus, la recherche reconnaît que l'apprentissage libre-choix, parfois qualifié d'informel – par opposition à l'apprentissage formel, est fondamental aux connaissances scientifiques et aux attitudes face à la science dans la population. L'apprentissage scientifique libre-choix est au cœur des présentations du Centre des sciences; de ce fait, il se situe dans une position privilégiée pour devenir un chef de file national et mondial.
- **Élément crucial de l'écosystème d'innovation ontarien :** La contribution du Centre des sciences pour ce qui est de nourrir une culture scientifique et innovatrice se maximiserait par une relation plus étroite avec les autres éléments de l'écosystème d'innovation de la province. Comme sa portée est vaste dans le grand public ainsi que chez les élèves de la maternelle à la 12^{e} année, le rayonnement potentiel du Centre des sciences est appréciable.
- **Lieu privilégié d'un dialogue public sur la science et la société :** Même si les décisions importantes de notre société comportent un volet scientifique important (intelligence artificielle, médecine personnalisée, cellules souches, etc.), des segments de la société sont ouvertement hostiles à la science ou s'en éloignent graduellement (p. ex. voir l'article de mars 2015 dans la revue *National Geographic* : « The War on Science » - la guerre contre la science). Le Centre des sciences est en mesure de jouer un rôle d'importance dans l'ouverture d'un dialogue public élargi sur des aspects fondamentaux de la science et de la société.

Priorités d'affaires 2016-17

La durabilité à long terme n'est pas un nouvel enjeu au Centre des sciences; depuis le milieu des années 90, les frais du Centre s'accroissent plus rapidement que sa capacité à générer des revenus. La rémunération, les frais d'exploitation et les revers économiques qui se répercutent sur les dépenses des consommateurs s'ajoutent aux difficultés.

Le plan d'affaires 2016-17 demeurera basé sur ces trois piliers stratégiques :

- Pertinence – pour les segments ciblés relativement aux programmes, aux expériences et aux services offerts
- Innovation – à l'appui du programme d'innovation gouvernemental, centrée sur les liens entre la science et la société
- Durabilité – pour un équilibre entre la répartition des ressources, la croissance des revenus, la gestion des dépenses et une démarche d'évaluation, d'amélioration puis de réévaluation

Les hypothèses de planification pour 2016-17 comprennent les suivantes :

- Fréquentation statique
- Subventions inchangées de fonctionnement et d'occupation
- Baisse des revenus gagnés; aucune diminution des charges en 2016-17
- Frais d'occupation confirmés à 3,8 M$
- Pertinence accrue grâce à une approche axée sur les présentations et services aux visiteurs (espaces physique et numérique)
- Début de la transformation de la culture organisationnelle suivant une harmonisation constante avec les priorités définies

1re priorité d'affaires : Rehausser les expériences offertes

a. Instaurer et renouveler des présentations suivant la demande des visiteurs pour encourager les visites et les revenus
   i. Nouvelle présentation sur l'électricité
   ii. Programme d'installations et d'expositions au Grand Hall (***La Science de Ripley croyez-le ou non, Biomécanique, Météo turbulente***)

b. Procurer une expérience mémorable à chaque visite
   i. Optimisation des points de service aux visiteurs
   ii. Modèle de recrutement et de rétention qui appuie l'engagement envers la création d'expériences mémorables à chaque visite

c. Améliorations des immobilisations afin que l'espace physique rehausse l'expérience des visiteurs
   i. Automatisation du parc de stationnement
   ii. Clarification des indications d'orientation

2e priorité d'affaires : Se positionner pour la réussite (transformation de la culture organisationnelle)

a. Perfectionnement de l'information commerciale pour appuyer les décisions
    i. Plan de recherche annuelle
    ii. Analyse et évaluation commerciales
    iii. Optimisation des façons de faire
b. Instauration de systèmes de rétroaction des visiteurs
c. Instauration de systèmes de rétroaction du personnel
d. Instauration d'un modèle de partenariat
e. Investissement dans le développement, l'exploration et l'estimation des présentations offertes aux visiteurs sur plusieurs années

3e priorité d'affaires : Préserver une viabilité financière

a. Optimisation des revenus nets dans tous les centres d'affaires
    i. Subventions et parrainages
    ii. Dons
    iii. Ventes internationales
    iv. Programmes éducatifs
    v. Programmes pour adultes et entreprises
    vi. Programmes récréatifs
    vii. OMNIMAX
    viii. Entrées et stationnement
    ix. Adhésions
b. Optimisation de l'espace physique
    i. Réduire les coûts d'exploitation nets
    ii. Adapter les cycles de planification afin de maximiser les revenus par des tiers
c. Affectation des ressources aux activités de grande valeur; arrêt des activités de faible valeur

4e priorité d'affaires : Bâtir le marketing

a. Maximiser les fréquentations grâce à une campagne au détail harmonisée à la marque faisant état de nos trois expositions et deux films à venir en 2016-17.

b. Produire des campagnes de marketing et de communications cohérentes et intégrées qui utilisent les transmissions traditionnelles et non traditionnelles pour atteindre les auditoires prioritaires du Centre.

c. Intégrer plus avant l'information commerciale et l'étude de marché pour éclairer la prise de décisions et les mesures des résultats dans l'ensemble de l'organisation, notamment en procurant une capacité interne d'analyse et de calcul du RDCI pour le marketing. Continuer d'évaluer objectivement les choix de médias dans toutes les avenues et pour tous les segments.

d. Continuer des partenariats avec des organisations pertinentes et compatibles (p. ex., SPOMT, TVO) à l'appui des produits vedettes de même que de la marque. Travailler de concert avec les partenaires, tierces parties et commanditaires pour élargir la portée promotionnelle et cibler de nouveaux auditoires.

4. MESURES DE PERFORMANCE DE 2016-17

Stratégie	Objectif	Résultats espérés	Résultats de 2013-14	Résultats de 2014-15	Résultats préliminaires de 2015-16
Expérience des sciences	Devenir une référence en termes d'apprentissage scientifique libre à l'échelle locale, nationale et mondiale	Les visiteurs sont inspirés par l'énergie et l'enthousiasme découlant de l'innovation scientifique et technologique	Indice de fidélisation des visiteurs[1] (un calcul basé sur 3 critères : satisfaction, chance de recommander à une autre personne et rapport qualité/prix) Le Centre a obtenu une note de 86,2 parmi le G6 (6 attractions clés du Grand Toronto) au sondage de satisfaction sur place de 2013-14.	Le Centre a obtenu une note de 86,0 parmi le G6 au sondage de satisfaction sur place de 2014-15.	Le Centre a obtenu une note de 86,8 au sondage de satisfaction sur place parmi le G6 en juillet 2015.
			Perception et image du Centre (pourcentage des notes de 9 ou 10) : Le Centre a obtenu une note de 27 % parmi le G6 au sondage consortial de perception de 2013.	Perception et image du Centre (pourcentage des notes de 9 ou 10) : Le Centre a obtenu une note de 39 % parmi le G5 (5 attractions clés du Grand Toronto) au sondage consortial de perception de 2014.	Résultat de fin d'année
			Indice de perception de la valeur[2] (un calcul basé sur 4 critères : caractère unique, intérêt suscité, pertinence, qualité). Le Centre a obtenu une note de 71,9 au sondage consortial de perception en octobre 2013.	Indice de perception de la valeur[2] (un calcul basé sur 4 critères : caractère unique, intérêt suscité, pertinence, qualité). Le Centre a obtenu une note de 71,9 au sondage consortial de perception en octobre 2014.	Résultat de fin d'année
			Indice d'innovation[3] (pourcentage de répondants qui donne une note de 9 ou 10 sur 10 concernant des attributs clés reliés à l'innovation). Le Centre a obtenu une note de 50 % parmi le G6 au sondage consortial de perception d'octobre 2013.	Indice d'innovation[3] (pourcentage de répondants qui donnent une note de 9 ou 10 sur 10 concernant des attributs clés reliés à l'innovation). Le Centre a obtenu une note de 50 % parmi le G6 au sondage consortial de perception d'octobre 2014.	Résultat de fin d'année
			Nombre de familles membres : 18 391 en 2013-2014 (11 % de moins qu'à l'exercice 2012-2013).	Nombre de familles membres : 18 093 en 2014-2015 (2 % de moins qu'à l'exercice 2013-2014).	Le 31 août 2015 : 17 950 (1 % de plus qu'à la même date l'an dernier et 4 % de plus que les projections).
Expérience des sciences (Éducation)	Devenir une ressource incontournable pour l'apprentissage en dehors de la classe	Les enseignants choisissent le Centre des sciences en tout premier lieu pour leurs sorties scolaires	Les parts des visites scolaires au Centre par rapport au G6 étaient de 38 %*. Le nombre de personnes visitant ces attractions au cours des années précédentes est actuellement évalué afin de comprendre cette tendance au fil des ans. De plus, un processus a été mis en place pour recueillir les données de ces attractions sur une base régulière à l'avenir. * La fréquentation du Centre par les groupes scolaires est comparable à celle de 4 attractions du G6. Les visites uniques d'écoles en provenance du TDSB (Toronto District School Board), TCDSB (Toronto Catholic District School Board) et du Grand Toronto ont été prises en compte pour	La part de marché du Centre quant aux visites scolaires en 2014-15 était de 37,5 % parmi le G6 au 2e trimestre * La fréquentation du Centre par les groupes scolaires est comparable à celle de 4 attractions du G6.	Résultat de fin d'année

Stratégie	Objectif	Résultats espérés	Résultats de 2013-14	Résultats de 2014-15	Résultats préliminaires de 2015-16
			mieux comprendre le niveau de pénétration des marchés en fonction des districts, année après année, ainsi que le nombre de visites réitérées. Si l'on prend l'exercice 2010-2011 en tant que référence, les données concernant la pénétration des marchés de tout bord restent relativement inchangées avec plus ou moins le même nombre d'écoles année après année. En moyenne, près de deux tiers de toutes les écoles du TDSB (le plus grand conseil au pays) visitent le Centre chaque année depuis l'année de référence. Si l'on prend en compte la même période de temps et les écoles de la région du Grand Toronto, plus de 40 % de ces écoles visitent le Centre chaque année.		
Transformation organisationnelle	Bâtir une culture tournée vers les valeurs et la performance	Motivation et enthousiasme chez notre personnel	Le taux de roulement des employés permanents était de 8,7 % en 2013-14 : • 16 employés permanents ont quitté le Centre de façon temporaire ou permanente (y compris les démissions et les départs en retraite) • 4 SRC /Exclus, 1 AMAPCEO et 11 SEFPO **197 employés** ont participé à au moins une session de formation (457 participants pour les 26 formations et 19 cours dispensés).	Le taux de roulement des employés permanents était de 6,0 % en 2014-15 : • 11 employés permanents ont quitté le Centre de façon temporaire ou permanente (y compris les démissions et les départs en retraite) • 1 SRC /Exclus, 1 AMAPCEO et 1 SEFPO **111 employés** ont participé à 11 formations et 10 cours.	Le taux de roulement des employés permanents était de 3,3 % pour l'exercice financier actuel jusqu'en août 2015 : • 6 employés permanents ont quitté le Centre de façon temporaire ou permanente (y compris les démissions et les départs en retraite) • 1 SRC /Exclus, 5 SEFPO Du 1er avril au 30 septembre 2015, **398 employés** ont participé à 13 formations et 5 cours.
Développement des affaires	Attirer des visiteurs et engendrer des revenus qui permettent de croître sur de nouveaux marchés et de renforcer notre productivité sur les marchés acquis	Notre modèle d'engagement est à la fois efficace et viable	Nombre de visiteurs : 983 169 visiteurs en 2013-2014 (3,7 % ou 37 407 en dessous des prévisions)	Nombre de visiteurs : 936 439 visiteurs en 2014-2015 (9 % ou 89 761 en dessous des prévisions)	Nombre de visiteurs : 455 581 visiteurs au 31 août 2015 pour l'exercice 2015-16 (3 % ou 13 351 en dessous des prévisions)
			Total des revenus gagnés : 16 230 000 $ en 2013-2014	Total des revenus gagnés : 14 677 000 $ en 2014-2015	Total des revenus gagnés : 3 613 000 $ au 1er trimestre
			Pourcentage de visiteurs issus de groupes ciblés et qui sont venus grâce au Programme d'accès du Centre : 10,3 % en 2013-2014	Pourcentage de visiteurs issus de groupes ciblés et qui sont venus grâce au Programme d'accès du Centre : 11 % en 2014-15	Le Centre a accueilli 45 225 visiteurs (au 31 août 2015) grâce au Programme d'accès du Centre, soit 10 % des visites.
			Les parts de marché du Centre parmi le G6 en 2013-2014 étaient de 20,9 %	Les parts de marché du Centre parmi le G6 en 2014-2015 étaient de 16,8 %	Le total annuel cumulatif des parts de marché du Centre parmi le G6 était de 17 %
			Indice de productivité/efficacité[4] (ratio de visiteurs par rapport au personnel [nombres]) en 2013-2014 de 983 169:255,05 = 3 854,8	Indice de productivité/efficacité[4] (ratio de visiteurs par rapport au personnel [nombres]) en 2014-2015 de 936 439:240 = 3 886,8	Résultat de fin d'année
Fidélisation	Créer une culture qui valorise la	Relations plus ancrées et renforcées avec	Chaque année, le Centre développe des liens avec différentes parties prenantes et partenaires qui contribuent à ses objectifs et à sa réussite.	Chaque année, le Centre développe des liens avec différentes parties prenantes et partenaires qui contribuent à ses objectifs et à	Le Centre continue de développer des liens avec un éventail grandissant de parties prenantes et partenaires.

Stratégie	Objectif	Résultats espérés	Résultats de 2013-14	Résultats de 2014-15	Résultats préliminaires de 2015-16
	fidélisation des parties prenantes	plusieurs parties prenantes	Ces relations offrent plusieurs avantages, notamment : le financement, l'expertise, un soutien promotionnel. Elles permettent aussi d'établir des contacts avec diverses communautés. • Pour l'exercice 2013-2014, le Centre a entretenu des relations avec plus de 35 commanditaires et donateurs (dont 8 pluriannuels), 5 bailleurs de fonds pour les projets gouvernementaux et 30 principaux donateurs (membres de notre Cercle des Innovateurs). • Plus de 120 experts en neurosciences, physiologie, biomécanique et en médecine sportive ont participé à l'élaboration de l'exposition *L'Extrême humain d'AstraZeneca* et ont contribué au lancement de l'exposition et des promotions en cours. Les partenaires en éducation, y compris le Toronto District School Board et le Toronto Catholic School Board, ont soutenu « Adoptez une classe » et ont contribué à la réussite de la Journée d'orientation professionnelle. • Les médias et les partenaires communautaires tels que le *Toronto Star*, Cineplex, l'Institut Canado-Arabe et le Centre communautaire Noor ont fourni un appui promotionnel et nous ont mis en contact avec de nouvelles communautés.	sa réussite. Ces relations offrent plusieurs avantages, notamment : le financement, l'expertise, un soutien promotionnel. Elles permettent aussi d'établir des contacts avec diverses communautés. • Pour l'exercice 2014-2015, le Centre a entretenu des relations avec plus de 30 commanditaires et donateurs (dont 8 pluriannuels), 3 bailleurs de fonds pour les projets gouvernementaux et 30 principaux donateurs (membres de notre Cercle des Innovateurs). Notre partenariat avec l'Ontario Brain Institute (OBI), partenaire scientifique pour l'exposition itinérante *Brain*, représentait un nouveau mode de coopération associant financement, réseautage et expertise avec de nouvelles avenues promotionnelles de rayonnement. • Le partenariat avec l'OBI a procuré à nos visiteurs une grande variété de programmes et d'activités pour explorer la recherche sur le cerveau et la santé, dont deux événements de toute une fin de semaine : « Brainfest » et « Brain Games ». Trois études de « Recherche sur le vif! » menées par Holland Bloorview Kids Rehabilitation Hospital; Baycrest; et l'Université de Toronto ont respectivement présenté des travaux de recherche sur les commotions cérébrales, l'odorat et le développement des bambins. Notre collaboration avec Education Arts Canada nous a permis de présenter « JiggiJump » à nos jeunes visiteurs, un spectacle musical et interactif transmettant un message sur l'activité physique pour un mode de vie sain. • Autres partenaires : le *Toronto Star*, partenaire médiatique, Universal Studios, partenaires promotionnels, Long & McQuade Musical Instruments, partenaire pour les produits, et l'expert Alan Cross pour un soutien promotionnel supplémentaire.	• Le Centre gère des relations avec un groupe solide de particuliers et d'organismes de l'industrie privée et du gouvernement. Toutefois, de nouveaux alliés clés se sont ajoutés cette année, notamment l'université Ryerson, partenaire en éducation pour l'exposition *MythBusters*. Des étudiants diplômés de Ryerson ont présenté des programmes aux membres et aux autres visiteurs pendant certaines fins de semaine au cours de l'exposition. Notre allié de longue date, la Banque Royale du Canada, a augmenté sa contribution en devenant commanditaire éponyme du Ball des Innovateurs RBC pour trois ans. • Le ministère de l'Éducation a versé une subvention pour l'élaboration d'une « panoplie » à l'emploi des enseignants ontariens de la 1re à la 8e année pour la promotion de l'apprentissage par le questionnement en classe. Par ailleurs, la technologie de Cisco a permis au personnel du Centre des sciences de présenter un programme sur les structures à des élèves de Cape Dorset, au Nunavut. Depuis le 1er avril 2015, le journal *Toronto Star* fournit un soutien promotionnel supplémentaire en tant que partenaire médiatique.

[1] Attributs de l'indice de fidélisation : satisfaction générale par rapport à la visite de la journée; probabilité de recommander le Centre des sciences; rapport qualité-prix.

[2] Attributs de l'indice de perception de la valeur : des expériences uniques qu'on ne trouve pas ailleurs (caractère unique); un endroit que l'on souhaite visiter ou revisiter (intérêt suscité); un endroit qui offre des expériences ciblées (pertinence); un endroit pour lequel il vaut la peine de dépenser un peu plus pour la visite (qualité).
[3] Attribut de l'indice d'innovation : un endroit innovant.

5. PLAN FINANCIER – Exercice 2016-2017; Prévisions pour l'exercice 2017-2018 et 2018-19

Introduction et hypothèses

Le plan financier et les prévisions incluent les trois exercices de 2016-2017 à 2018-2019 avec des résultats comparatifs vérifiés pour l'exercice 2014-2015 et des prévisions pour l'exercice 2015-16.

Les tableaux 1 à 3 qui présentent l'état des opérations, de la situation financière et des flux de trésorerie concordent avec les politiques comptables et la présentation financière du Centre.

La projection pour l'exercice 2015-16 se base sur l'analyse et les prévisions de la direction relatives à la fréquentation et aux revenus associés, l'analyse et l'estimation des revenus non associés à la fréquentation et l'analyse généralisée des salaires, avantages sociaux et autres dépenses directes.

Voici les principales hypothèses du plan financier de l'exercice 2016-17 :

- Le montant actuel des subventions provinciales de fonctionnement et d'occupation demeure le même qu'au dernier exercice financier. Aucune réduction des subventions provinciales n'est prévue pour les exercices 2016-18.
- Les subventions provinciales pour les projets prioritaires se sont maintenues durant la période de planification au même montant que pour l'exercice 2015-16, soit 1,23 million de dollars. À l'exercice 2016-17, le Ministère a attribué de nouvelles dépenses d'immobilisation de 2 470 000 $ pour la planification. Le total des dépenses en capital pour 2016-17 est de 4 120 000 $, pour les nouveaux projets et la continuité de projets déjà entrepris. Il est implicite que les travaux entrepris à une quelconque année sont assujettis aux fonds disponibles.

État des opérations

Pour l'exercice 2016-17, la fréquentation des visiteurs projetée et les revenus associés concordent avec les résultats réels des trois dernières années. Les autres revenus se situent au niveau des budgets précédents ou sont ajustés à l'expérience réelle.

Les salaires, rémunérations et avantages sociaux reflètent les clauses négociées dernièrement dans les conventions collectives et correspondent aux lignes directrices du Ministère. Le loyer a baissé, passant à 3 888 000 $, conformément à la subvention d'occupation du Ministère. Les négociations continuent avec Infrastructure Ontario afin de réduire ces frais. Les charges d'exploitation directes ont diminué pour 2016-17.

Les pertes avant l'amortissement des immobilisations pour 2016-17 sont de 119 000 $. En tenant compte de l'amortissement des immobilisations et des recettes différées, les prévisions sont de 767 000 $. Les années précédentes, le Conseil d'administration a demandé une éventualité d'au moins 1 million de dollars. Le personnel examine constamment les potentiels de dépenses et de revenus.

Tableau 1. État des opérations (en milliers de dollars)

Une perte nette au 31 mars 2016 est projetée à 529 000 $ tandis qu'elle était de 880 000 $ l'année précédente avant les éléments ci-dessous. Le revenu net en 2014-15 s'élève à 1 246 000 $ grâce à deux éléments : la vente de *Facing Mars* et un versement unique du Ministère pour le fonctionnement. Une perte nette de 767 000 $ est prévue pour 2016-17.

État des opérations pour l'exercice clos le 31 mars	Vérifié 2014-15	Réalisations attendues 2015-16	Plan 2016-17	Prévision 2017-18	Prévision 2018-19
Revenus					
Subventions de la province de l'Ontario					
Subvention de fonctionnement	15 476	15 476	15 476	15 476	15 476
Subvention d'occupation	3 888	3 888	3 888	3 888	3 888
Autres subventions	78	300	40		
	19 442	19 664	19 404	19 364	19 364
Revenu : Opération Innovation	137	116	95	73	72
Revenus d'exploitation	14 540	15 761	14 940	14 940	14 940
Revenu total	**34 119**	**35 541**	**34 439**	**34 377**	**34 376**
Charges de fonctionnement directes					
Salaires, rémunérations et avantages sociaux	20 367	20 044	21 683	21 840	21 840
Autres charges de fonctionnement directes					
Charges d'occupation	4 661	3 888	3 888	3 888	3 888
Charges de fonctionnement des activités et de fonctionnement général	8 382	10 100	8 892	8 852	8 852
Charges liées à l'Opération Innovation	137	116	95	73	72
Charges totales	**33 547**	**34 148**	**34 558**	**34 653**	**34 652**
Bénéfice net (perte nette) avant amortissements et éléments ci-dessous	**572**	**1 393**	**(119)**	**(276)**	**(276)**
Moins :					
Amortissement des apports de capital reportés	5 544	5 396	2 581	1 818	1 552
Amortissement des immobilisations	(6 996)	(7 318)	(3 229)	(2 770)	(2 312)
	(1 452)	(1 922)	(648)	(952)	(760)
Bénéfice net (perte nette) avant amortissement et éléments ci-dessous	**(880)**	**(529)**	**(767)**	**(1 228)**	**(1 036)**
Subvention unique de la province de l'Ontario	800				
Profits sur la vente d'une exposition à louer	1 326				
	2 126				
Bénéfice net (perte nette) de l'exercice	**1 246**	**(529)**	**(767)**	**(1 228)**	**(1 036)**

Tableau 2. État de la situation financière (en milliers de dollars)

L'actif de 500 000 $ désigné comme étant un « Intérêt dans une collaboration » représente la participation du Centre dans l'exposition itinérante *Météo turbulente* de Science Nord, en phase production.

État de la situation financière pour l'exercice clos le 31 mars	Vérifié 2014-15	Réalisations attendues 2015-16	Plan 2016-17	Prévision 2017-18	Prévision 2018-19
Actifs					
Court terme					
Encaisse	7 321	6 882	5 084	4 855	4 992
Débiteurs	1 186	500	500	500	500
Charges payées d'avance	1 070	600	600	600	600
Stocks de magasin	108	107	107	107	107
	9 685	**8 089**	**6 291**	**6 062**	**6 199**
Immobilisations					
Actif – coût	83 436	84 556	88 676	90 276	91 506
Moins : amortissement accumulé	(65 005)	(72 323)	(75 552)	(78 322)	(80 634)
	18 431	**12 233**	**13 124**	**11 954**	**10 872**
Intérêt dans une collaboration		**500**	**500**	**500**	**500**
Total des actifs	**28 116**	**20 822**	**19 915**	**18 516**	**17 571**
Passif et actifs nets					
Passif à court terme					
Créditeurs et charges à payer	3 117	2 000	2 000	2 000	2 000
Produits reportés	3 447	2 100	2 100	2 100	2 100
Payable à la province de l'Ontario	876	800	876	876	876
Emprunt remboursable à l'Office ontarien de financement	500	500			
	7 940	**5 400**	**4 976**	**4 976**	**4 976**
Passif à long terme					
Obligation au titre des avantages de retraite	4 125	4 225	4 225	4 225	4 225
Emprunt remboursable à l'Office ontarien de financement	500	500			
	4 625	**4 725**	**4 225**	**4 225**	**4 225**
Apports reportés afférents aux immobilisations	**13 071**	**9 282**	**9 566**	**9 395**	**9 486**
Produits de concession reportés	**36**				
Actifs nets					
Investis en immobilisations	5 360	2 951	3 558	2 559	1 386
Déficit accumulé	(2 916)	(1 036)	(2 410)	(2 639)	(2 502)
	2 444	**1 915**	**1 148**	**(80)**	**(1 116)**
Total des éventualités et actifs nets	**28 116**	**20 822**	**19 915**	**18 516**	**17 571**

Tableau 3. État des flux de trésorerie (en milliers de dollars)

La perte prévue au 31 mars 2017 s'élève à 767 000 $. L'encaisse prévue au 31 mars 2017 est de 5 084 000 $. Tout au long de la période de planification, le test de liquidité obtient un résultat positif.

État des flux de trésorerie pour l'exercice clos le 31 mars	Vérifié 2014-15	Réalisations attendues 2015-16	Plan 2016-17	Prévision 2017-18	Prévision 2018-19
Encaisse, au début de l'exercice	**4 406**	**7 321**	**6 882**	**5 084**	**4 855**
Activités de fonctionnement					
Résultat net de l'exercice	1 246	(529)	(767)	(1 228)	(1 036)
Ajustements ne nécessitant pas de décaissement					
Gain tiré de la vente d'immobilisations	(1 326)				
Amortissement des immobilisations	1 452	1 922	648	952	760
Apports reportés – produits de concession	(214)	(36)			
Variation nette des éléments hors caisse du fonds de roulement	1 632	(1 383)	(424)		
	2 790	**(26)**	**(543)**	**(276)**	**(276)**
Activités de financement et d'investissement en immobilisations					
Acquisitions d'immobilisations	(2 036)	(1 120)	(4 120)	(1 600)	(1 230)
Produit net de la vente d'immobilisations	1 326				
Investissement dans une collaboration		(500)			
Apports reportés – Opération Innovation	352	377	395	417	413
Apports reportés – Ministère	1 000	1 230	2 470	1 230	1 230
Obligation au titre des avantages sociaux du personnel	(17)	100			
Remboursement de la dette – prêt de l'Office ontarien de financement	(500)	(500)			
	125	**(413)**	**(1 255)**	**47**	**413**
Variation nette de l'encaisse pour l'exercice	**2 915**	**(439)**	**(1 798)**	**(229)**	**137**
Encaisse, à la fin de l'exercice	**7 321**	**6 882**	**5 084**	**4 855**	**4 992**

6. ÉVALUATION ET GESTION DES RISQUES

Le Centre maintient une position de gestion des risques concernant ses risques d'affaires, ses risques financiers et juridiques. Voici un résumé :

Risque de flux de recettes *(Impact : élevé; Chance : faible)*

Les baisses imprévues des prévisions de recettes – provenant soient des subventions provinciales, soient des recettes autogénérées – auront un impact négatif significatif sur le budget de fonctionnement du Centre et sa capacité à mener ses engagements envers ses visiteurs et en termes d'exploitation. Le nombre de visiteurs et les revenus du Centre pourraient subir un impact négatif en raison des conditions de marché (hors de contrôle immédiat du Centre), y compris une hausse de la concurrence, une évolution des préférences des consommateurs, les urgences de santé publique (pandémie de grippe), les facteurs économiques et climatiques, les conflits de travail dans le secteur de l'éducation ou au sein de la FPO, et les questions de sécurité (terrorisme).

Stratégies d'atténuation des risques :

Les hypothèses de planification du Centre dans le cadre du plan d'affaires 2015-2016 et le budget associé reflètent le changement enregistré par le Centre (baisse des admissions générales payantes et croissance du nombre de visites des membres et des visiteurs bénéficiant d'une remise). Ce changement a un effet direct sur les recettes autogénérées. Les hypothèses pour 2016-2017 prennent en compte ce changement et sont prises en considération dans les projections de revenus gagnés énoncées dans le budget. L'évaluation de l'établissement des prix aux 3^{e} et 4^{e} trimestres de 2015-16 se concentre sur l'atteinte d'un équilibre entre la fréquentation et la maximisation des revenus. Le Centre a élaboré un budget qui reflète les réalités opérationnelles actuelles et comprend des prévisions de recettes prudentes et des dépenses contrôlées. Bien que le Centre projette une baisse de ses revenus, il continuera de poursuivre activement son objectif de croissance pour ce qui est du nombre de visiteurs et des recettes. L'équipe de la direction du Centre continuera à procéder à des examens mensuels et à la variance du budget sur une base trimestrielle avec le soutien du Comité des finances et des opérations du Conseil d'administration.

Risque de perte de réputation *(Impact : élevé; Chance : faible)*

Le Centre est une source médiatique d'informations, d'opinions et d'interprétation des questions scientifiques et technologiques. Des déclarations fausses, des erreurs ou des opinions non fondées pourraient avoir un impact sur la crédibilité du Centre.

Stratégies d'atténuation des risques :

Le Centre maintient une liste d'experts disciplinaires et multidisciplinaires en sciences et technologies autorisés à répondre aux questions des médias au nom du Centre. Les demandes sont coordonnées par le Service des communications stratégiques. Selon la demande, des entrevues avec les médias peuvent être organisées avec la haute direction ou le directeur général.

Risques de responsabilité associés aux produits et aux opérations

(Impact : moyen; Chance : faible)

Le Centre est exposé à des risques de responsabilité et des réclamations potentielles telles que des dommages corporels, des dommages à la propriété et des pertes financières à l'égard des visiteurs du Centre, des visiteurs qui visitent des installations internationales parmi les expositions du Centre et des parties en contrat.

Stratégies d'atténuation des risques :

Le Centre possède une assurance de responsabilité civile générale et commerciale globale spécifique au Centre qui couvre ses risques partout dans le monde sous la direction du Service de la gestion des risques et des assurances du Bureau des services communs. Le Centre révèle chaque année toute l'étendue de ses activités commerciales à l'assureur notamment les changements opérationnels importants qui nécessitent un ajustement de la couverture. En outre, le Centre utilise des modèles de contrats standardisés pour tous ses achats et ses ventes. Le Centre a également recours à des services de consultants professionnels agréés (y compris des ingénieurs, des architectes et des comptables) qui fournissent des conseils dans le cadre du développement de programmes d'expositions et de l'infrastructure. Les contrats du Centre sont examinés par un conseiller juridique.

Risque lié aux travaux d'envergure *(Impact : élevé; Chance : élevée)*

Au cours du prochain exercice, la construction du réseau de transport TLR à l'intersection du chemin Don Mills et de l'avenue Eglinton aura un impact sur la fluidité du trafic (voies réduites et fermetures), mais aussi pour se rendre et repartir du Centre. Ces ralentissements sont également susceptibles de décourager des visiteurs.

Stratégies d'atténuation des risques :

Collaborer avec Metrolinx et diverses parties prenantes pour éviter des fermetures pendant les périodes de fréquentation de pointe et minimiser les impacts liés aux activités de construction.

Risque d'atteinte à la sécurité physique *(Impact : moyen; Chance : faible)*

En tant qu'organisme public, le Centre est en situation de vulnérabilité concernant les actes de nuisance publique, y compris les actes criminels ou terroristes. Ceci pourrait perturber les opérations normales, ternir l'image publique du Centre et entraîner des pertes de revenus à court et à long terme concernant diverses activités, y compris les admissions générales, la location des installations et les programmes scolaires.

Stratégies d'atténuation des risques :

Consulter les agences municipales et fédérales d'application de la loi afin de veiller à ce que les procédures et les plans actuels visent correctement les risques ou les menaces identifiés. Ces plans et procédures sont révisés chaque année ou plus fréquemment si nécessaire. Le personnel de sécurité présent sur place est formé. Il est capable de répondre à plusieurs situations d'urgence. Les plans d'urgence sont mis à jour, répétés et révisés annuellement. Une évaluation des risques et des menaces a été effectuée à la fin de 2013, et des mesures ont été adoptées en 2014. Ce document identifie l'exposition au risque du Centre des sciences, qui englobe la sécurité physique du site,

la violence au travail et la responsabilité civile. Une évaluation de la violence en milieu de travail a été effectuée en 2015; on a déterminé des changements aux procédures qui protègent les visiteurs et le personnel contre une atteinte à leur sécurité.

En 2015, l'infrastructure de contrôle d'accès a été remplacée par un nouvel équipement et de nouveaux logiciels. Une mise à jour du système de télévision à circuit fermé sera effectuée au 3e trimestre de l'exercice 2015-16. L'infrastructure de visionnement et d'enregistrement analogique sera remplacée par un système numérique plus efficace et correspondant aux meilleures pratiques du secteur.

Risque de défaillance du matériel informatique *(Impact : élevé; Chance : faible)*

Notre dépendance envers les technologies de l'information qui nous permettent de travailler efficacement nous expose au risque de pannes d'équipement. Un tel événement pourrait entraîner des perturbations d'affaires inattendues.

Stratégies d'atténuation des risques :
Utiliser des systèmes de virtualisation afin que tout un serveur de fichiers soit automatiquement transféré à un autre serveur en cas de défaillance. Maintenir un cycle de remplacement de l'équipement afin de réduire le risque de défaillance. Utiliser tout excédent pour les systèmes clés afin d'assurer un basculement immédiat en cas de défaillance du système. Utiliser un système d'alimentation sans interruption pour maintenir une alimentation de secours en cas de besoin, et faire en sorte que les générateurs au diesel soient utilisés pour alimenter les systèmes dits critiques lorsque des sources d'électricité de remplacement à long terme sont requises. De plus, tous les commutateurs de réseau, pare-feu et IPS, ainsi que l'infrastructure du serveur ont été remplacés par des produits Cisco. Le remplacement du système téléphonique PBX est prévu au cours des exercices 2015-16 et 2016-17.

Plans des opérations en cas d'urgence

Le Centre maintient un *Plan de continuité des affaires*, qui fournit une stratégie d'intervention élargie pour les urgences et les incidents opérationnels ainsi que les perturbations de portée et de durée variable. Il existe également des procédures et des protocoles spécifiques pour une variété de scénarios; y compris l'évacuation des risques d'incendie, les arrêts des systèmes, les colis suspects et les réponses d'urgence.

Sécurité en cas d'incendie – Le Centre dispose d'un *plan en cas d'incendie* approuvé et coordonné avec l'aide du propriétaire (Infrastructure Ontario) et les pompiers de Toronto. Le plan fournit des conseils pour tous les programmes d'activités et d'exploitation du Centre. Ce plan fait l'objet d'un examen chaque année en vertu du code de protection contre les incendies en Ontario. Un cours en ligne à l'intention des employés a été développé et mis en œuvre au sein du Centre. Un nouveau plan d'évacuation d'urgence a été élaboré et partagé avec le personnel en 2014. Deux exercices-incendies annuels ont été menés en 2015 pour tester et évaluer les procédures d'évacuation. Un entretien préventif est entrepris chaque année.

Santé et sécurité – Le Centre participe à un Comité mixte sur la santé et la sécurité au travail qui veille à ce que tous les aspects des activités du Centre soient examinés et les activités mises en œuvre conformément à la législation en cours. Des inspections régulières sont effectuées sur le site. Les dangers potentiels sont identifiés par le personnel et l'administration. Des contrôles techniques et administratifs sont développés et mis en œuvre conformément aux lignes directrices de la FPO, de la Loi sur la santé et la sécurité au travail et des besoins spécifiques au site. Les procédures et formations récentes du Centre comprennent : espaces clos, procédures de protection respiratoire, travaux en hauteur, appareils de levage et formation et certification en santé et sécurité au travail pour les gestionnaires, les chefs d'équipe et les superviseurs concernés.

Sécurité et santé des visiteurs – Le Centre veille à ce que ses activités opérationnelles répondent aux normes provinciales et fédérales ainsi qu'à fournir un environnement sûr et sécurisé grâce à une surveillance et à des inspections. Toutes les nouvelles expositions et les nouveaux programmes sont analysés par la direction qui veille au respect des règlements et des politiques du Centre. Toutes les blessures des visiteurs sont enregistrées par le personnel du service de sécurité et donnent lieu à une enquête pour déterminer la cause et les mesures correctives à prendre afin d'éviter un nouvel incident.

Plans spécifiques à chaque département – De nombreux ministères servant directement ou indirectement le public ont élaboré des procédures pour limiter les risques.

Relations avec les tiers

Voici les tiers (groupes ou entreprises désignées) dont il est question au cours de 2015-2016 :

Nom/Type	Nature de la relation	Administré par
Ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport	Gouvernance, principal bailleur de fonds	Protocoles d'entente
Infrastructure Ontario (IO)	Opération des bâtiments et renouvellement	Contrat d'hébergement
Compass Group Canada Ltd.	Services alimentaires	Contrat; expire en 2017
Eurest Services	Service de nettoyage	Contrat; expire en 2016
Argyle Communications	Agence de communication et de relations publiques	Contrat; expire en 2016
Fournisseurs divers	Services sur place	Appels d'offres et contrats
Clients du Service des ventes internationales	Acheteurs de services d'expositions	Contrat
Commanditaires	Financement des prestations de commandite	Contrat
Traiteurs privilégiés	Services alimentaires pour les locateurs	Contrat; expire en 2017

ANNEXE A – PLAN DE MISE EN ŒUVRE

Priorités du plan d'affaires 2016-17

La mise en œuvre de stratégies de transformation à long terme constitue une priorité en 2016-17 afin d'assurer que le Centre demeure pertinent et viable. Par ailleurs, le Centre s'engage à instaurer de nouvelles stratégies opérationnelles à court terme qui rehausseront ses présentations aux visiteurs et favoriseront leur fidélisation.

La recherche révèle que les visiteurs cherchent constamment de nouvelles expériences. Même si le Centre présente de nouvelles expériences sous forme d'une variété de programmes destinés à des auditoires variés, de nombreuses expositions datent de plus de 5 ans. En 2016-17, le Centre adoptera une stratégie pilote pour présenter de nouvelles expériences relatives à la science et à la technologie; il s'agira ainsi d'enrichir la façon de faire traditionnelle. Ces projets pilotes permettront au Centre d'évaluer des concepts à l'aide de la rétroaction des visiteurs. Les renseignements obtenus fourniront de précieuses données pour l'instauration de futures expériences enrichies.

De plus, la planification et les réalisations du Centre se basent sur un cycle de vie en trois phases : investissement, présentation et ralentissement. Cette démarche vise à créer une filière d'offres et de services à réaliser afin de répondre au besoin de nouveauté chez les visiteurs. Elle impose aussi une discipline suivant laquelle les expériences qui ne répondent plus aux attentes sont abandonnées ou ralenties.

Les changements et les stratégies planifiées pour 2016-17 commenceront également la transformation de la culture organisationnelle, élément clé du succès.

Première priorité d'affaires

Rehausser les expériences offertes

L'expérience des visiteurs se diviserait en trois secteurs distincts, mais interreliés :

Présentations

Dans ce contexte, les présentations sont définies comme étant les programmes, les films et les expositions offerts aux visiteurs sous forme physique, numérique ou virtuelle.

Les investissements sont les suivants : évaluation du cinéma OMNIMAX pour en déterminer les utilisations futures, revitalisation de la démonstration sur l'énergie à l'Auditorium (remplacement de la démonstration d'électricité dans l'Arcade des sciences par une expérience théâtrale agrandie dans l'Auditorium – source d'émerveillement et de contenu rapprochée de l'avant de l'édifice).

Les activités de présentation sont les suivantes : maintien des projections de films OMNIMAX, expositions temporaires dans le Grand Hall, notamment *Mammoths and Mastodons, Le monde de Ripley croyez-le ou non* et *Biomechanics* (nouveau contenu présenté près de l'avant de l'édifice).

Service aux visiteurs

En raison de notre engagement global envers les visiteurs, en plus de nos présentations, il nous incombe de préparer des visites qui constituent une expérience exceptionnelle et impressionnante. Notre planification, nos réalisations et nos évaluations nous permettent d'évoluer continuellement pour produire un émerveillement. Le service comprend notre communication avec les visiteurs, le recrutement, la formation et la rétention du personnel, notre stimulation de l'intérêt des visiteurs en personne ou sur un écran ainsi que la satisfaction ou le surpassement de leurs attentes.

Les investissements sont les suivants : retouche du site Web, examen et finalisation de l'engagement envers le service à la clientèle, analyse des opérations qui ont des répercussions sur la fidélisation et la satisfaction de la clientèle, remaniement des programmes de recrutement, de formation et de reconnaissance.

Les expériences sont présentées 364 jours par année.

Le ralentissement : nous mettons fin au modèle actuel du parc de stationnement. En 2016-17 le Centre instaurera un système automatisé qui améliorera l'expérience des visiteurs et nous permettra d'explorer d'autres sources de financement par le stationnement (stationnement pour les transports en commun pendant les jours de faible achalandage).

Espace physique
En grande partie, l'édifice détermine la perception qu'adoptent les visiteurs. Même si les nouvelles présentations se multiplient, beaucoup considèrent que rien n'a changé. Ce phénomène était mis en valeur par le sondage montrant que l'apparence de la Zone Chaude du niveau 6 correspondait plus qu'ailleurs dans l'édifice aux attentes que se font les visiteurs d'un centre scientifique.

L'investissement se concentrera sur l'élaboration d'un plan directeur à long terme.

La réalisation de tous les projets de réparation et de réadaptation dépend du financement par le Ministère.

Deuxième priorité d'affaires

Se positionner pour la réussite (transformation de la culture organisationnelle)

Il est essentiel de transformer la culture organisationnelle pour maximiser l'effet des ressources humaines sur la réalisation des priorités qui feront la réussite de l'organisation à l'avenir. Les activités décrites comme étant des priorités sont à l'appui de l'efficacité de l'organisation ainsi que d'un début de positionnement pour la transformation organisationnelle qui mènera à la réussite.

L'investissement dans les analyses commerciales joue un rôle crucial dans le succès futur de l'établissement. Les progrès des techniques de recherche donnent accès à de nouvelles données sur l'organisation; il importe d'en tenir compte pour la prise de décisions. L'établissement d'un incubateur d'idées permettra au personnel de tous les échelons de partager des concepts de nouvelles présentations et nouveaux services aux visiteurs. Un investissement dans des partenariats avec des chefs de file en matière de science et de technologie constituera une source de contenu pour le Centre.

Troisième priorité d'affaires

Préserver une viabilité financière

La viabilité financière de l'organisation à long terme dépend des éléments suivants :

- Maximisation de ressources financières en faveur des efforts qui soutiennent directement les présentations pertinentes et préférées des visiteurs
- Compression des ressources pour les efforts qui ne sont pas grandement appréciés des visiteurs
- Maximisation de l'efficacité des fonctions administratives essentielles
- Élaboration d'une structure de coûts flexible; détection des possibilités de réduction des coûts fixes
- Augmentation des revenus; arrêt des activités non profitables

Quatrième priorité d'affaires

Bâtir le marketing

La recherche accentuée au cours des 18 derniers mois a procuré des données qui aident le Centre à prendre des décisions éclairées en matière de marketing. Comme l'étude de marché au Centre a identifié des groupes démographiques cibles, elle a aussi aidé à comprendre les préférences médiatiques de ce groupe cible; ces renseignements sont essentiels à la répartition stratégique des ressources limitées en vue du marketing qui produira l'effet le plus retentissant. Les données d'étude de marché servent à mettre sur pied les concepts de création, à déterminer les avenues de communication publicitaire, à établir des relations avec les médias et à cibler l'utilisation du contenu sur le Web.